

Les compensations pour expatriés

# La clé du succès de la mobilité

La globalisation de notre économie pousse chaque année des milliers de familles sur les routes du monde entier. Obligés de s'expatrier pour participer au transfert de connaissances ou à la gestion des affaires de leur entreprise, ces travailleurs se retrouvent parfois dans des situations difficiles. Quelle approche et quelles solutions les responsables des ressources humaines des entreprises peuvent-ils apporter à leurs employés dans de tels cas ? C'est cette question qui a été débattue dans le cadre d'une table ronde organisée à Lausanne par la société Crown World Mobility.

**S**pécialisée dans les services aux entreprises qui veulent être conseillées dans leur gestion de l'accompagnement des employés envoyés sur le théâtre des opérations à l'étranger, la société Crown World Mobility s'est taillée sa renommée dans la gestion de la mobilité des talents sur le plan mondial. A ce titre, elle conseille les entreprises multinationales présentes sur différents sites mondiaux afin de leur permettre de réussir leur stratégie dans ce domaine.

Toujours plus dépendantes de l'étranger pour leur production ou de l'écoulement de leurs produits ou services, les entreprises sont condamnées à intensifier leurs relations avec leurs marchés, filiales et partenaires aux quatre coins du monde. Pour les grandes entreprises qui veulent imprégner de leur empreinte la marche des affaires dans ces contrées, ces contacts passent le

plus souvent par la création de sociétés locales, dirigées par des cadres venant de l'étranger. Dès lors se pose la question de la rétribution de ces délégués de la maison-mère. Ils ne veulent pas perdre les avantages de leur ancien emploi tout en pouvant s'attendre à ce que leurs conditions de vie sur place ne pâtissent pas ce transfert de poste.

## L'employé reste coresponsable de son destin

Pour Giovanni De Carlo, Director Business Development Continental Europe de Crown World Mobility, quand une entreprise décide d'envoyer l'un de ses employés à l'étranger, c'est un choix conscient de l'enjeu qui se cache sous le besoin des entreprises à déléguer l'un des leurs dans leurs succursales ou filiales étrangères. « Les entreprises délèguent en général dans leurs filiales étrangères en priorité de bons talents. L'importance accordée à une telle mission dépend de l'entreprise et du but de la mission. »

La perspective de l'entreprise est surtout de veiller à la conformité des opérations et au respect des règles fiscales locales. Giovanni De Carlo constate aussi que les entreprises misent de plus en plus sur des missions à court terme, en vue de réduire les coûts de telles opérations. Il admet que si l'employé, surtout quand il a une famille, a parfois de la peine à s'intégrer dans la culture locale, il bénéficie d'une telle expérience dans ce sens qu'elle contribue au développement des talents. Les entreprises n'y perdent pas pour autant, car elles pourront alors faire fructifier les expériences de

l'expatrié en termes d'échange de connaissances.

Ce dernier devra cependant veiller à être conscient du fait qu'il sera aussi en partie coresponsable de son avenir. Il ne manquera pas de conserver et soigner son réseau de connaissances professionnelles restées au pays. L'essor des réseaux sociaux constitue en l'occurrence un outil parfaitement adapté à cet objectif.

Forte d'une vaste expérience acquise au sein de plusieurs entreprises multinationales, Martina Steinkuhler-Hettner, actuellement responsable des ressources humaines chez Logitech, à Morges, résume bien les deux défis majeurs auxquels sont confrontés actuellement les responsables du personnel : d'une part les entreprises cherchent par tous les moyens à réduire leurs coûts et d'autre part elles ont souvent bien de la peine à rapatrier les personnes concernées après leur mission. En effet, il faut pouvoir leur offrir un poste à la hauteur de leurs compétences, expériences et aspirations.

Le retour au pays est aussi un critère déterminant pour Giovanni De Carlo. « Je ne connais aucune entreprise en Suisse qui offre des garanties de retrouver un emploi dans l'entreprise au retour d'une mission à l'étranger. C'est pourtant important qu'on en parle et de pouvoir aborder la question de la fin du contrat bien à l'avance. Quand il revient de mission, un expatrié bénéficie en général d'une promotion ou peut repartir à l'étranger avec des responsabilités similaires, ou même supérieures.



Photo : Pierre-Henri Badel

Des spécialistes romands des ressources humaines ont débattu de manière très ouverte du sort des expatriés lors de la table ronde à Lausanne.

Pierre-Henri Badel